



Aalborg Universitet

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## Strategi på kanten

Drejer, Anders

*Published in:*  
Tid & Tendenser

*Publication date:*  
2019

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Drejer, A. (2019). Strategi på kanten. *Tid & Tendenser*, Maj 2019(1), 104-113.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Strategi på Kampten

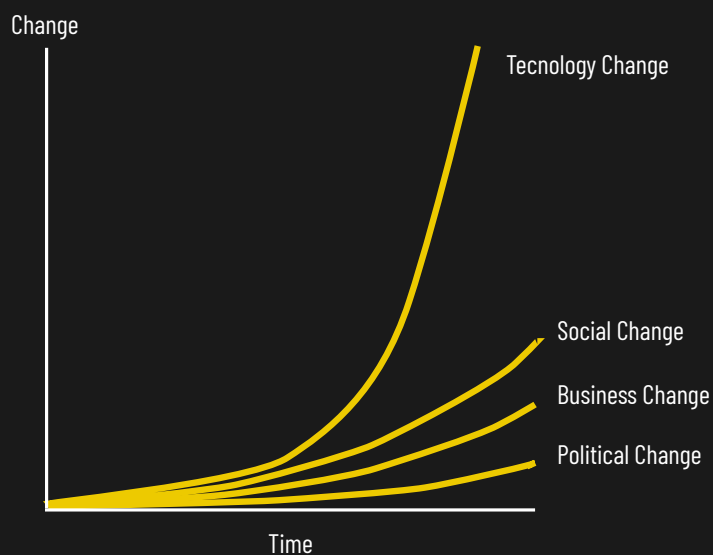
Vi er så heldige at leve i en af de måske mest interessante tider i verdenshistorien. En tid, hvor mange ting nødvendigvis må gentænkes og forandres grundlæggende i retning af noget mere bæredygtigt. Dette er ensbetydende med en enorm kompleksitet. Men hvordan håndterer man kompleksitet i sin virksomhed? Det kan man blive klogere på i bogen 'Strategi på kanten', der giver konkrete værktøjer, cases og modeller til at håndtere fremtidens udfordring – kompleksitet – i strategisk ledelse.

---

## Det handler ikke om disruption, men om manglende evne til at håndtere kompleksitet

Der er formodentlig ikke mange tilbage, som vil påstå, at vi mennesker ikke påvirker verden og naturen omkring os. Sommeren 2018 kan minde os om, at klimaforandringer ikke er en sammensværgelse skabt af 97 procent af verdens klimaforskere for at genere nogle milliardærer, som primært er bosiddende i USA. Nej, vi er i gang med grundlæggende at ændre den planet, vi lever på, og derved vores livsbetingelser. Og du, kære læser, er midt i det. Man kan godt, som Bjørn Lomborg, spørge, om det nødvendigvis er et problem? I Bjørn Lomborgs bog 'Cool it' fremgår det, at der dør mange flere mennesker i Europa af kulde end af varme, så hvorfor ikke skrue op for varmen? Bjørn Lomborg mener således, at vi skal prioritere vores indsats mod de problemer, hvor der er størst effekt. Og det er jo meget sympatisk, men vi diskuterer stadig ikke, at naturen omkring os er under forandring i et tempo, som vi ikke rigtig kan overskue. Hvad med de forandringer, vi gør ved os selv, som fremgår af figur 1 herunder:

Figur 1: Model til illustration af forandringsgrad over tid



Kilde: Downes & Mui, 2007

Helt essentielt for vi menneskers nuværende placering øverst i fødekæden i naturen er vores brug af teknologi, vores evne til at opbygge sociale systemer, vores evne til skabe velfærd via forretninger og vores evne til at regulere alt det ovenstående gennem politiske styreformer. Uden disse ting var vi bare et relativt slapt dyr med masser af hjerneceller og ingen chance mod en sulten løve. Heldigvis har vi våben med, når vi begiver os ud i løvens habitat, sammen med kikkerter, biler og meget andet.

### **Teknologi udvikler sig hurtigst og skaber kaos**

Mennesket har udviklet teknologier lige siden, at vi var jæger-samlere. Forskellige gennembrud har ført til store samfundsmæssige forandringer. Hestekoer gjorde, at Alexander den Stores hær kunne ride fire gange så langt om dagen som hans modstandere. Det fik, blandt andet, Romerriket at føle. Den kraftfulde engelske langbue afsluttede riddernes tidsalder, da pilene havde kraft nok til at trænge igennem en rustning. Jetmotoren ændrede krigsførelse i luften og gav os massetransport via fly – der for resten næsten udslettede de store amerikanske togselskaber. Og sådan kan man blive ved. Men der er sket noget. Figur 1 fortæller os, at den teknologi, som i dag er vigtigst for os i samfundet – nemlig informations- og kommunikationsteknologi (IT), udvikler sig anderledes end tidligere. IT udvikler sig nemlig eksponentielt baseret på den såkaldte Moores lov, der siger, at regnekraften for en computer fordobles hver 18. måned (i øvrigt uden at computeren bliver dyrere). På et tidspunkt – et tidspunkt som mange påstår er nu – vil teknologien udvikle sig hurtigere end vores sociale systemer, vores forretningsmodeller og vores politiske systemer.

---

### **Konsekvensen af kompleksitet er ledelsesmæssig og strategisk**

Hvad betyder det så? Det betyder, at verden bliver mere og mere kompleks. Ideen, om at man kan udvikle et samfund via en stærk politisk vision, synes at være en umulig drøm, da teknologien ændrer rammebetingelserne i et tempo og på måder, som er næsten umulige at forudse. Eksempelvis har en japansk professor i fuldt alvor foreslået et treårigt stop for forskning i nanoteknologi, indtil vi finder ud af, hvad nanoteknologi er. Og når rammebetingelserne ændrer sig, så ændrer de sociale systemer sig også. Internettet og sociale medier skaber muligheder for helt nye måder at kommunikere og interagere på. På godt og ondt. De såkaldte 'millennials' (20-25-årige) i Silkeborg har formodentlig mere tilfælles med deres lidelsesfæller i Shanghai eller i Sydney end med de øvrige borgere i Silkeborg – de ser de samme serier på de samme medier og på samme sprog. Dette skaber igen behov for nye forretningsmodeller, streamingtjenester etc., som skal passe ind i de nye sociale mønstre. Desværre synes det som om, at politiske systemer har svært ved at følge med. Hvor mange (stadig) drømmer om, at internettet og de sociale medier vil skabe grobund for en ny oplysningstid, så skaber 'fake news', russiske trold og kyniske politikere situationer, hvor store dele af vælgerne føler sig fremmedgjort og frustrerede – og til slut vælger et alternativ som Donald Trump. Vi danskere brokker os over vores politikere, men vi har selv valgt dem igen og igen – hvad er det, der skaber frustration og passivitet på en gang? Og spørgsmålet er, hvordan kompleksiteten giver sig til udtryk for dig og mig, altså samfundet?

### **Hvad betyder øget kompleksitet for samfundet?**

At vi er midt i transformationen fra industrisamfund til vidensamfund, er efterhånden så evident, at man ikke burde ofre mange ord på det, men det fortjener alligevel en gentagelse. Især i lyset af, at vores politiske system, jævnfør figur 1, synes at være i særdeles ringe stand til at håndtere den fremtid, som vi allerede lever i.

Et eksempel på dette er, at landbruget – en essentiel del af Danmarks primære produktion og landskab – er under en massiv transformation. For 10 år siden var der over 5.000 svinebedrifter i Danmark, og andelstanken og solidariteten var stærk. I dag kan en velunderbygget fremskrivning vise, at der i 2025 vil være omkring 100 bedrifter tilbage. I øvrigt med det samme antal søer og produktion af slagtesvin. De 100 bedrifter vil ikke være landbrug i traditionel forstand. De vil være

professionelle organisationer, som vil agere markant anderledes ledelsesmæssigt end fortidens landmænd. Hvad det kommer til at betyde for samfundet er svært at forudse, men et scenarie kunne være, at vi i Danmark holder op med at opfede og slagte svinene lokalt til fordel for at sælge de danske smågrise syd for grænsen. Med andre ord, intet behov for slagterier og alle de ansatte i den del af dansk erhvervsliv – det er værd at tænke over.

Husk på, at mange af vores begreber om samfundet er skabt i og for industrisamfundet. Og mange af disse begreber står for fald, hvilket de følgende tre eksempler understøtter.

### **Verden er blevet (erkendt) global**

For det første er den globalisering, som vi ganske almindelige mennesker har fået øjnene op for, også et resultat af internettet og sociale medier. For eksempel har den tidligere amerikanske nationalbankdirektør, Alan Greenspan, skrevet en bog med titlen 'The Age of Turbulence'. I bogen undersøger Alan Greenspan, som en anden detektiv, den globale og kapitalistiske økonomi, som han erkender eksisterer med afsæt i terrorhandlingerne den 11. september 2001. Og selv vi danskere opdagede vel i 2005, at vi er en del af en global verden, hvor man ikke kan publicere nogle satiretegninger med billeder af profeten Muhammed, uden nogen opdager det og spreder tegningerne. Sagen om Muhammed-tegningerne har dog tilsyneladende ikke ført til en refleksion og erkendelse à la Alan Greenspan. I hvert fald ikke fra politisk hold. Men vi må erkende, at vi i dag er en del af et globalt samfund, og at vi som danskere (mennesker og virksomheder) ikke længere kan gemme os i vores egen andedam.

### **Kapitalismen er under forandring**

For det andet er selve den kapitalistiske økonomi, som Alan Greenspan og mange andre har sat deres lid til, også under beskydning. Alan Greenspan karakteriserer den globale økonomi anno 2007 som meget mere fleksibel, tilpasningsdygtig, åben, selvkorrigerende og hastigt forandrende end bare 25 år tidligere. Det er en økonom, der taler. Og for økonomer er markedet perfekt. Det kan altid diskuteres, og det er da også som om, at verdensborgerne er begyndt at stille alvorlige spørgsmål ved en rent kapitalistisk økonomi. Først kom den dengang kontroversielle ide om, at der faktisk er grænser for vækst på jordkloden, hvilket igen førte til begrebet bæredygtighed – noget der i

---

dag er en naturlig del af vores sprog og den måde, hvorpå vi taler om forretningsmodeller og strategi. Uden at Alan Greenspan eller andre hardcore økonomer rigtig opdagede det, så begyndte nye sociale mønstre at give sig til udtryk i nye forretninger, blandt andet inden for deleøkonomi, hvor aktiver deles på forskellig vis og dermed udnyttes bedre. Eksempelvis kan man jo lige så godt leje sin bolig ud, mens man selv er på ferie. Eller tage en passager med, når man alligevel kører til en bestemt destination. Og det kan sagtens have store konsekvenser for etablerede, gammeldags forretninger.

Boligudlejningstjenesten Airbnb voksede sig, målt på antal overnatninger, større end Hilton-kæden på kun otte år – uden at bygge et eneste hotel baseret på russisk finansiering. Og når man nu alligevel er så godt i gang, hvorfor så ikke lave forretning på genbrug? Lad os bruge markedet som mekanisme til at tjene penge på at gøre noget som også er godt for andet. Her ender vi således med fænomenet 'den tredobbelte bundlinje', nemlig ideen om at organisationer naturligvis skal tjene penge (profit), men også skal skabe positive resultater for deres interessenter (people) og for omverdenen (planet). Her bør man have in mente, at man kun i ret kort tid kan have succes på de to sidste bundlinjer uden at have profit, men også at ens profit kan påvirkes positivt af at have succes med people og planet. Noget er begyndt at dukke op, som fortæller os, at samfundet og markedet er ved at ændre sig markant. Det burde de nok have læst i ledelsen hos Danske Bank og mange andre steder i forløbet op til deres hvidvaskskandale.



### **Medarbejderne (og deres motivation) er en mægtig driver**

For det tredje er der people. Ganske meget tyder på, at vi mennesker ikke bare er begyndt at agere anderledes som forbrugere og kunder, men at vi også ser os selv anderledes som arbejdstagere. I forbindelse med, at stress blev noget, som vi talte åbent om, blev begrebet 'work-life-balance' introduceret. Det, at mange mennesker af nød eller lyst har erkendt, at livet skal fungere både på og uden for arbejdspladsen, er begyndt at skubbe til den måde, som vi organiserer os og leder på. Man skal her heller ikke glemme, at mange i dag har en drøm om at være sin egen herre – og at det aldrig har været nemmere at starte egen virksomhed. Så hvorfor overhovedet være lønmodtager? Det spørgsmål er der efterhånden mange, der stiller sig selv. Vi har endda fået nye motivationsteorier, som gør det naturligt at dyrke sin indre primadonna og sit behov for anerkendelse. Et arbejdsmarked tæt på fuld beskæftigelse hjælper nok også – konkurrence er jo sundt, ville Alan Greenspan sige. Som et resultat heraf er der mange, der mener, at der er brug for at gentænke vores tilgang til ledelse og organisering. Der findes eksempler på virksomheder, hvor man har forsøgt sig med en fire-dages arbejdsuge. Resultatet? Medarbejderne når det samme, samtidig med at de er mindre på de sociale medier etc. i arbejdstiden, og de er mere lykkelige. Og chefen udtaler: "Hvorfor betalte jeg dem dog per dag?". Om end anekdotisk, så er casen interessant, fordi nedsettelsen af arbejdsugen blev undersøgt videnskabeligt. Og det ser ud til at virke. Der er således meget, der peger på, at vi har behov for at gentænke selve præmissen for ledelse, herunder også strategisk ledelse, i retning af noget, som passer mere til det moderne menneske end vores traditionelle tilgange.

### **Ledelsesmæssig håndtering af kompleksitet**

Der er således brug for en mere nuanceret opfattelse af, hvordan ledere kan arbejde end den traditionelle – lineært rationelle – opfattelse, der handler om at identificere (og eksekvere) årsag og virkning. For hvad nu, hvis det er svært at finde/forudse årsag og virkning? Allerede i 1966 talte Charles West Churchman om simple problemer, hvor årsag og virkning kan forudses, og komplekse problemer, hvor årsag og virkning var svære at forbinde med hinanden. Og hermed startede en lang tradition for at se på de komplekse problemer og løsningerne herpå. Et eksempel er Ralph Staceys kompleksitetsteori, som argumenterer for, at organisationer først og fremmest består af mennesker, hvorfor vi ikke kan forudsige resultaterne af organisatoriske forandringer med sikkerhed.

---

Figur 2: Rammeværk for (strategisk) ledelse

<p><b>Kompleks</b></p> <p>Forholdet mellem årsag og virkning kan kun erkendes i bakspejlet</p> <p>Undersøg-Fornem-Reager</p> <p><i>Emergent ledelsespraksis</i></p>	<p><b>Kompliceret</b></p> <p>Forholdet mellem årsag og virkning kræver en undersøgelse eller ekspertviden</p> <p>Fornem-Analyser-Reager</p> <p><i>God ledelsespraksis</i></p>
<p><i>Nyskabt praksis</i></p> <p>Forholdet mellem årsag og virkning kan findes systemisk</p> <p>Ager-Fornem-Reager</p> <p><b>Kaotisk</b></p>	<p><i>Best practice</i></p> <p>Forholdet mellem årsag og virkning er åbenlyst for alle</p> <p>Fornem-Kategoriser-Reager</p> <p><b>Åbenlys</b></p>

I bogen 'Strategi på kanten' tages der udgangspunkt i det ovenstående rammeværk. Som det fremgår af figur 2, findes der problemer, hvor årsag og virkning er til at erkende eller finde ud af. Det er rammeværkets højre side. Her kan man agere logisk-rationelt, eventuelt med eksperthjælp, men fremfor alt på måder, som minder os om den klassiske tilgang til ledelse. Når kompleksitet og dynamik øges, så ender man enten i noget komplekst, hvor man med fordel kan agere med emergent strategisk ledelse – altså undersøge, gætte kvalificeret og dernæst reagere. Gerne i hurtige iterationer, så læringen forøges. Endelig kan man ende i kaos, hvor årsag og virkning er endog meget svært at finde. Her er svaret naturligvis selv at skabe fremtiden, eksempelvis via innovation, forretningsudvikling og eksperimenter af enhver art. ×